

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ, МОЛОДІ ТА СПОРТУ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКА НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
МІСЬКОГО ГОСПОДАРСТВА

Методичні вказівки

до проведення практичних занять
і самостійного вивчення дисципліни

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

*(для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання
напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»)*

Методичні вказівки до проведення практичних занять і самостійного вивчення дисципліни «Стратегія підприємства» (для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання напряму підготовки 6.030504 «Економіка підприємства») / Харк. нац. акад. міськ. госп-ва; уклад.: О. М. Бурак, С. В. Дворкін. – Х.: ХНАМГ, 2012. – 24 с.

Укладачі: О. М. Бурак,
С. В. Дворкін

Рецензент: к.е.н. Н. Б. Петрова

Рекомендовано кафедрою міської і регіональної економіки,
протокол № 1 від 31.08.2011 р.

ЗМІСТ

| | |
|--|----|
| Вступ..... | 4 |
| 1. Загальна характеристика дисципліни..... | 5 |
| 2. Рекомендації щодо самостійної роботи студентів..... | 5 |
| 3. Рекомендації для практичних занять..... | 8 |
| Список використаних джерел..... | 23 |

ВСТУП

Самостійна робота студента є основним засобом оволодіння матеріалом дисципліни, засвоєння необхідних умінь і навичок у час, вільний від обов'язкових навчальних занять. Під час такої роботи використовується навчальна, спеціальна література, а також тексти лекцій.

Основні види самостійної роботи студента: підготовка до практичних занять; підготовка до проміжного і поточного контролю; виконання завдань для самостійного опрацювання; вивчення питань для поглибленого вивчення дисципліни; виконання самодіагностики.

1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ДИСЦИПЛІНИ

Для засвоєння дисципліни студенту необхідно вивчити наступні теми:

- Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції.
- Тема 2. Місія та цілі підприємства.
- Тема 3. Стратегічний контекст підприємства.
- Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища підприємства.
- Тема 5. Аналіз стратегічного потенціалу підприємства.
- Тема 6. Стратегія бізнесу.
- Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства.
- Тема 8. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства.
- Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства.
- Тема 10. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства.
- Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі.
- Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства.
- Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії.
- Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства.
- Тема 15. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні.

2. РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТІВ

Тема 1. Стратегія підприємства: поняття, еволюція концепції

Питання для опрацювання:

- 1. Сутність стратегії підприємства і її визначення.
- 2. Класифікація стратегій підприємства.
- 3. Етапи формування стратегії підприємства.
- 4. Еволюція концепцій стратегії (від традиційної концепції до сучасних концепцій)

Тема 2. Місія і цілі підприємства

Питання для опрацювання:

- 1. Місія підприємства, визначення сутність.
- 2. Елементи місії і її орієнтири, принципи і фактори її формування.
- 3. Цілі підприємства, їх класифікація, вимоги до цілей.
- 4. Дерево цілей і його призначення.

Тема 3. Стратегічний контекст підприємства

Питання для опрацювання:

- 1. Конкурентоспроможність як основа стратегічного аспекту діяльності підприємства.
- 2. Конкурентні переваги і концепція стратегічних груп.

Тема 4. Оцінювання зовнішнього середовища

Питання для опрацювання:

- 1. Загальні поняття про середовище підприємства.
- 2. Пошук і аналіз інформації про зовнішнє середовище.
- 3. Аналіз і прогнозування макросередовища.
- 4. PEST- аналіз середовища.
- 5. Аналіз і прогнозування мікросередовища.
- 6. Вибір оптимальних стратегій в умовах невизначеності.

Тема 5. Стратегічний потенціал підприємства

Питання для опрацювання:

1. Поняття і структура стратегічного потенціалу підприємства.
2. Підходи до аналізу потенціалу.
3. Конкурентний статус підприємства і його оцінка.
4. Побудова матриці і використання SWOT- аналізу на підприємстві.

Тема 6. Стратегія бізнесу

Питання для опрацювання:

1. Загальні поняття про конкурентні стратегії.
2. Система конкурентних стратегій підприємства.
3. Стратегії надбання конкурентних переваг.
4. Стратегії конкурентної поведінки підприємства.
5. Стратегії забезпечення конкурентоспроможності підприємства.

Тема 7. Стратегія диверсифікації діяльності підприємства.

Питання для опрацювання:

1. Поняття диверсифікації і її необхідність.
2. Споріднена диверсифікація і її види.
3. Неспоріднена диверсифікації і її види.

Тема 8. Стратегія зовнішнього розвитку підприємства

Питання для опрацювання:

1. Загальні поняття про зовнішньоекономічну діяльність.
2. Види стратегій зовнішнього розвитку за різними класифікаціями.

Тема 9. Корпоративна стратегія підприємства

Питання для опрацювання:

1. Базові корпоративні стратегії, сутність і способи реалізації.
2. Поняття стратегічної бізнес-одиниці.
3. Стратегічний набір підприємства.

Тема 10. Матричні методи у формуванні корпоративної стратегії підприємства

Питання для опрацювання:

1. Матричні методи аналізу, загальні поняття у контексті портфельного аналізу.
2. Матриця Бостонської консалтингової групи - «зростання-частина ринку». Побудова, переваги і недоліки.
3. Матриця McKinsey - «Мак-Кінсі» - «привабливість- конкурентоспроможність». Побудова, переваги і недоліки.
4. Матриця компанії Артура Д. Літла - АДЛ. Побудова, переваги і недоліки.
5. Інші матричні методи формування та аналізу корпоративних стратегій.

Тема 11. Альтернативність у стратегічному виборі

Питання для опрацювання:

1. Стратегічні альтернати стратегії зростання : інтенсифікація, інтеграція, диверсифікація, техніко-технологічний розвиток.
2. Стратегічні альтернати стратегії стабілізації: економія витрат, постійна адаптація до зовнішнього середовища, збереження науково-технічного та кадрового потенціалу підприємства.
3. Стратегічні альтернати стратегії скорочення – різні види санації.

Тема 12. Декомпонування корпоративної стратегії підприємства

Питання для опрацювання:

1. Поняття ієрархії стратегій підприємства.
2. Характеристики кожного рівня ієрархії стратегії

Тема 13. Загальна характеристика функціональної стратегії

Питання для опрацювання:

1. Сутність та призначення функціональних стратегій.
2. Види функціональних стратегій та основні елементи організації їх розробки
3. Маркетингова стратегія
4. Виробнича стратегія
5. Стратегія управління персоналом.
6. Фінансова стратегія.
7. Стратегія науково-дослідних і конструкторських робіт.
8. Інші функціональні стратегії.

Тема 14. Стратегічні аспекти у функціональних сферах діяльності підприємства

Питання для опрацювання:

1. Загальні поняття про операційну стратегію.
2. Формування операційної стратегії.

Тема 15. Сучасний стан і перспективи розвитку стратегічного управління в Україні

Питання для опрацювання:

1. Поняття стратегічного управління і його характеристики.
2. Сучасний стан стратегічного управління на підприємствах України.

Рекомендована література для самостійного вивчення:

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание./Пер.с англ. под.ред. Петрова А.Н.-СПб.:Питер, 2011.- 344с.
2. Ансофф Игорь. Новая корпоративная стратегия / Эдвард Дж. Макдоннелл (при содействии) С. Жильцов (пер.с англ.). – СПб. : Питер, 1999. – 416с.
3. Бурак О.М. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» (для студентів 4-5 курсів денної і заочної форм навчання спеціальності «Економіка підприємства»).- Харків: ХНАМГ, 2012.
4. Майкл Е. Портер Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; Пер. с англ.-2-е изд. –М.:Альпина Бизнес Букс, 2006. – 454с.
5. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку / Київський національний економічний ун-т. – К: КНЕУ, 2001. – 228с.
6. Саєнко М.Г.Стратегія підприємства. Підручник. – Тернопіль: «Економічна думка», - 2006.- 390с.
7. Стратегія підприємства: Підручник / Ю.Б. Иванов, О.М. Тищенко, Т.М. Чечетова- Терашвілі, О.В. Ревенко. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2009.- 560 с.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учеб. для вузов / Пер. с англ.; Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2001. - 576 с.
9. Шершньова З.Е. Стратегічне управління: Підручник.-2-ге вид. перероб. і доп.- К.: КНЕУ, 2004. – 699с.

3. РЕКОМЕНДАЦІЇ ДЛЯ ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ

3.1 Розв'язання задач

Задача 1.

Визначити основних конкурентів підприємства С, якщо воно має три стратегічні бізнес-одиниці з такими характеристиками:

1. СБО 1 – обсяг продажів – 400 тис.грн
2. СБО 2 – обсяг продажів – 50 тис.грн
3. СБО 3 – обсяг продажів – 200 тис.грн

Підприємства, що існують на ринку мають такі обсяги продажів:

- підприємство А - 800 тис.грн.
- підприємство Б – 550 тис.грн.
- підприємство В – 1200 тис. грн.

Визначити також загальну місткість ринку і частки підприємств на ньому, порівняти и зробити висновки щодо перспектив кожного підприємства.

Задача 2.

В умовах попередньої задачі визначити, яким чином зміняться конкурентні сили у наступному році, якщо темпи зростання обсягів продажів підприємств становитимуть:

- підприємство А - 4 %
- підприємство Б – 18 %
- підприємство В – 6 %
- підприємство С – 12 %

Визначити, яким має бути темп зростання продажів підприємства С, щоб воно стало лідером на ринку.

Використання методу аналізу ієрархій за Т. Сааті у розробці стратегії

Метод аналізу ієрархій, розроблений американським вченим Т.Сааті, для прийняття рішень в ситуаціях, що дуже важко піддаються формалізації і можуть бути оцінені на основі насамперед суб'єктивних суджень (експертного оцінювання).

Послідовність застосування методу узагальнено виглядає наступним чином:

- формується матриця з відносними оцінками рангів $\frac{r_i}{r_j} = a_{ij}$, тобто матриця відносних оцінок А (або матриця порівняльних переваг) здобуває вид:

$$A = \begin{vmatrix} 1 & \frac{r_2}{r_1} & \frac{r_3}{r_1} & \frac{r_4}{r_1} & \frac{r_5}{r_1} \\ \frac{r_1}{r_2} & 1 & \frac{r_3}{r_2} & \frac{r_4}{r_2} & \frac{r_5}{r_2} \\ \frac{r_1}{r_3} & \frac{r_2}{r_3} & 1 & \frac{r_4}{r_3} & \frac{r_5}{r_3} \\ \frac{r_1}{r_4} & \frac{r_2}{r_4} & \frac{r_3}{r_4} & 1 & \frac{r_5}{r_4} \\ \frac{r_1}{r_5} & \frac{r_2}{r_5} & \frac{r_3}{r_5} & \frac{r_4}{r_5} & 1 \end{vmatrix}$$

Відзначимо, що матриця порівняльних переваг:

А) є діагональною, тобто $a_{ij}=1$;

Б) елементи, симетричні щодо головної діагоналі, зв'язані залежністю: $a_{ij} = \frac{1}{a_{ji}}$;

В) при відомому рядку k інші елементи матриці a_{ij} легко знайти з формули - $a_{ij} = \frac{a_{kj}}{a_{ki}}$.

Відносні оцінки формуються з т.зв. шкали Сааті. Ця шкала не вимагає обов'язкового застосування, але розроблена безпосередньо Сааті і отримала найбільше розповсюдження у практиці.

Дана шкала виглядає наступним чином:

$$a_{ij} = \frac{r_i}{r_j} = \begin{cases} 1 - \text{за відсутності переваги } r_j \text{ над } r_i; \\ 3 - \text{за слабкої переваги } r_j \text{ над } r_i; \\ 5 - \text{за суттєвої переваги } r_j \text{ над } r_i; \\ 7 - \text{за явної переваги } r_j \text{ над } r_i; \\ 9 - \text{за абсолютної переваги } r_j \text{ над } r_i; \\ 2, 4, 6, 8 - \text{проміжні порівняльні оцінки.} \end{cases}$$

В якості прикладу застосування методу спробуємо розв'язати наступну задачу.

У рамках стратегії розвитку підприємства, що займається виробництвом сільськогосподарської продукції, розробляється проект будівництва біогазової установки. Необхідно оцінити перспективність вкладень коштів, а також приблизно оцінити напрямки розподілу загальної суми капіталовкладень по 5 видам тварин, які можуть бути так чи інакше продуктивні з погляду одержання газотворення:

- дійні корови Д;
- бики Б;
- свині С;
- кури К;
- індики І.

Розв'язок подібної задачі починаємо з побудови матриці порівняльних оцінок, що матиме наступний вигляд з урахуванням використовуваних позначень:

| | Д1 | Б2 | С3 | К4 | І5 |
|----|----|----|----|----|----|
| Д1 | | | | | |
| Б2 | | | | | |
| С3 | | | | | |
| К4 | | | | | |
| І5 | | | | | |

Далі враховуємо діагональний характер матриці порівняльних переваг (згідно властивості А матриці порівняльних переваг):

| | Д1 | Б2 | С3 | К4 | І5 |
|----|----|----|----|----|----|
| Д1 | 1 | | | | |
| Б2 | | 1 | | | |
| С3 | | | 1 | | |
| К4 | | | | 1 | |
| І5 | | | | | 1 |

Далі заповнюємо будь-який з рядків матриці. Звичайно обирають той рядок, що відповідає тій стратегічній альтернативі, яка має, за судженнями експерта, найменшу порівняльну цінність.

Заповнення рядка здійснюється з урахуванням шкали Сааті. В нашому випадку заповнення матриці починаємо з рядка Д1, оскільки, згідно практичних висновків, дійні корови є найменш продуктивними з точки зору отримання біогазу з відходів їх життєдіяльності. Отже:

| | Д1 | Б2 | С3 | К4 | І5 |
|----|----|----|----|----|----|
| Д1 | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 |
| Б2 | | 1 | | | |
| С3 | | | 1 | | |
| К4 | | | | 1 | |
| І5 | | | | | 1 |

Згідно властивості В матриці порівняльних переваг враховуємо її симетричний характер, виходячи з щойно заповненого рядка Д1:

| | Д1 | Б2 | С3 | К4 | І5 |
|----|-----|----|----|----|----|
| Д1 | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 |
| Б2 | 1/3 | 1 | | | |
| С3 | 1/5 | | 1 | | |
| К4 | 1/7 | | | 1 | |
| І5 | 1/9 | | | | 1 |

Подальше заповнення матриці порівняльних переваг здійснюємо, комбінуючи властивості Б і В. Отримуємо кінцевий вигляд шуканої матриці:

| | Д1 | Б2 | С3 | К4 | І5 |
|----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Д1 | 1 | 3 | 5 | 7 | 9 |
| Б2 | 1/3 | 1 | 5/3 | 7/3 | 9/3 |
| С3 | 1/5 | 3/5 | 1 | 7/5 | 9/5 |
| К4 | 1/7 | 3/7 | 5/7 | 1 | 9/7 |
| І5 | 1/9 | 3/9 | 5/9 | 7/9 | 1 |

Необхідні за умовою задачі відсотки загальної суми капіталовкладень, що враховують порівняльну цінність різних тварин за їхньою продуктивністю з точки зору отримання біогазу, можуть бути отримані за допомогою узагальнення порівняльної цінності різних варіантів вкладення коштів.

Така узагальнена характеристика μ_i за результатами застосування методу аналізу ієрархій Сааті може бути отримана з формули:

$$\mu_i = \frac{1}{\sum_{j=1}^n a_{ij}}.$$

Для нашого випадку:
- за дійними коровами:

$$\mu_1 = \frac{1}{1+3+5+7+9} = 0,04;$$

- за биками:

$$\mu_2 = \frac{1}{1/3 + 1 + 5/3 + 7/3 + 9/3} = 0,12;$$

- за свинями:

$$\mu_3 = \frac{1}{1/5 + 3/5 + 1 + 7/5 + 9/5} = 0,20;$$

- за курами:

$$\mu_4 = \frac{1}{1/7 + 3/7 + 5/7 + 1 + 9/7} = 0,28;$$

- за індиками:

$$\mu_5 = \frac{1}{1/9 + 3/9 + 5/9 + 7/9 + 1} = 0,36.$$

Такі результати означають, що загальна сума капіталовкладень, що згідно стратегії підприємства може бути направлена на розвиток даного напрямку, повинна бути розподілена наступним чином:

- щодо дійних корів – 4% загальної суми капіталовкладень;
- щодо биків – 12%;
- щодо свиней – 20%;
- щодо курей – 28%;
- щодо індиків – 36%.

Метод Т. Сааті може бути використаний і в тому випадку, коли ми маємо справу із ієрархією цілей підприємства, тобто його можна використовувати багатократно для цілей різного порядку. При цьому, як правило, розрахунки здійснюються від цілей вищого порядку, переходячи поступово до цілей нижчого порядку.

Задача для самостійного опрацювання.

Задача 3. Розглянемо підприємство, що здійснює телекомунікаційні послуги (наприклад, стільниковий зв'язок і доступ в Інтернет). Необхідно розв'язати проблему розподілу фінансових ресурсів за наступними основними трьома напрямками роботи фірми.

1. Технічне й інформаційне забезпечення діяльності фірми (ТІО), що включає:

- підтримка в працездатному стані технічної бази;
- організацію каналів зв'язку;
- розробку програмно-апаратних комплексів.

2. Робота із клієнтами (РК), що включає:

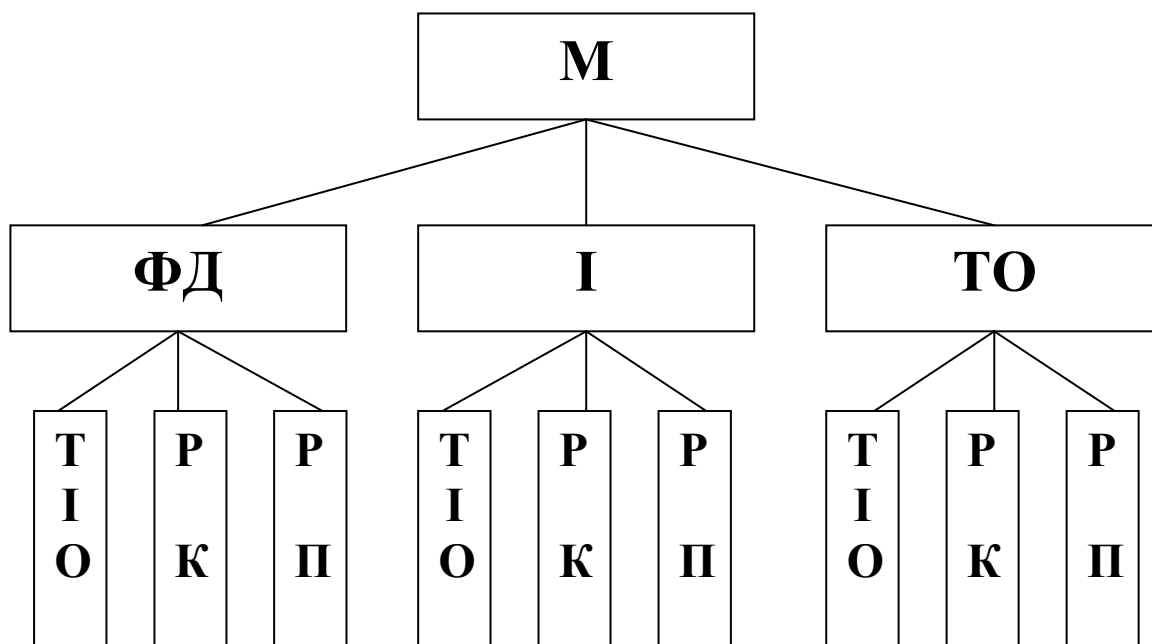
- проведення взаєморозрахунків;
- юридичний супровід висновку договорів;
- маркетингові дослідження ринку;
- реклама;
- оптимізація переліку послуг.

3. Робота з персоналом (РП), що включає:

- підбір кадрів і реалізація кадрової політики (підвищення заробітної плати, преміювання й т.д.);
- заходу, пов'язані з підвищенням кваліфікації співробітників;
- діяльність, спрямована на соціальну підтримку співробітників.

Необхідно упорядкувати альтернативи, щоб забезпечити найбільш ефективну діяльність фірми (М). У свою чергу, мета визначається внеском кожного користувача (альтернативи) у забезпечення ефективної фінансової діяльності фірми (ФД), у формування сприятливого іміджу фірми (І) і в забезпечення територіального охоплення (кількість філій) (ТО).

Необхідно взяти до уваги, що ієрархія цілей в даному випадку матиме вигляд:



Для розв'язання задачі необхідно побудувати, заповнити та отримати узагальнені оцінки за наступними матрицями, що відбиваються ієрархічний характер цілей підприємства:

1) матриця **М**:

| М | ФД | І | ТО |
|-----------|-----------|----------|-----------|
| ФД | 1 | | |
| І | | 1 | |
| ТО | | | 1 |

2) матриця **ФД**:

| ФД | ТІО | РК | РП |
|------------|------------|-----------|-----------|
| ТІО | 1 | | |
| РК | | 1 | |
| РП | | | 1 |

3) матриця **І**:

| І | ТІО | РК | РП |
|------------|------------|-----------|-----------|
| ТІО | 1 | | |
| РК | | 1 | |
| РП | | | 1 |

4) матриця **ТО**:

| ТО | ТІО | РК | РП |
|------------|------------|-----------|-----------|
| ТІО | 1 | | |
| РК | | 1 | |
| РП | | | 1 |

Вибір стратегічної альтернативи у випадку багатокритеріальної задачі прийняття рішень

Нехай Y_j — множина значень функції f_j , тобто множина всіх оцінок за j -м критерієм ($j=1, m$). Тоді множина Y , що складається із усіх упорядкованих наборів оцінок за критеріями $1, \dots, m$, називається множиною векторних оцінок. Будь-який елемент $y \in Y$ являє собою вектор $y=(y_1, \dots, y_m)$, де $y_j \in Y_j$. Для всякого результату a набір його оцінок за всіма критеріями, тобто набір $(f_1(a), \dots, f_m(a))$ є векторна оцінка результату a . Векторна оцінка результату містить повну інформацію про цінність (корисність) цього результату для того, хто ухвалює розв'язок, і порівняння будь-яких двох виходів замінюється порівнянням їх векторних оцінок.

Основне відношення, за яким проводиться порівняння векторних оцінок (отже, і порівняння виходів), — це відношення домінування за Парето, яке визначається в такий спосіб. Говорять, що векторна оцінка $y=(y_1, \dots, y_m)$ домінує за Парето векторну оцінку $y'=(y'_1, \dots, y'_m)$ (записується у вигляді: $y \overset{Par}{\succ} y'$), якщо для всіх $j=1, m$ виконується нерівність $y_j \geq y'_j$, причому принаймні для одного індексу $j=1, m$ нерівність повинна бути суворою.

Нехай $Q \subseteq Y$ — деяка множина векторних оцінок. Векторна оцінка $y^* \in Q$ називається Парето-оптимальною в Q , якщо вона є максимальним елементом множини Q відносно Парето-домінування (тобто якщо в множині Q не існує такої векторної оцінки y , що домінує за Парето векторну оцінку y^*). Кажуть, що вихід a_1 домінує за Парето вихід a_2 ($a_1 \overset{Par}{\succ} a_2$), якщо векторна оцінка виходу a_1 домінує за Парето векторну оцінку виходу a_2 .

«Кандидатом» на оптимальне розв'язання багатокритеріальної задачі прийняття рішень може бути тільки Парето-оптимальний вихід.

Загальна методика дослідження задач прийняття рішень на основі математичного моделювання для багатокритеріальних задач прийняття рішень може бути реалізована в межах одного з наступних підходів.

Перший підхід. Для заданої багатокритеріальної задачі прийняття рішень знаходять множину її Парето-оптимальних виходів, а вибір конкретного оптимального виходу із множини Парето-оптимальних надається особі, що приймає рішення.

Другий підхід. Проводиться звуження множини Парето-оптимальних виходів (в ідеалі — до одного елемента) за допомогою деяких формалізованих процедур, що полегшує остаточний вибір результату для особи, що приймає рішення. Таке звуження може бути зроблене тільки при наявності додаткової інформації про критерії або про властивості оптимального розв'язку.

Проілюструємо розглянуті методи знаходження оптимального розв'язку в багатокритеріальних задачах прийняття рішень на наступному прикладі.

Припустимо, що необхідно обрати до реалізації стратегічний проект з дев'яти варіантів, представлених у табл. 1. У якості основних критеріїв узяті: очікуваний середній дохід D , термін існування проекту до виходу з ринку I , очікуваний термін виходу на окупність B . Оскільки критерій B має характер втрат, оцінки за цим критерієм беруться зі знаком «мінус». Який варіант є оптимальним?

Таблиця 1. Вихідні дані для задачі

| Варіанти | Критерії | | |
|----------|--|--|--|
| | Очікуваний середній річний дохід (млн. грн.) | Термін існування проекту до виходу з ринку (років) | Очікуваний термін виходу на окупність (місяці) |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1 | 900 | 20 | -60 |
| 2 | 500 | 30 | -20 |
| 3 | 700 | 36 | -40 |

| 1 | 2 | 3 | 4 |
|---|-----|----|-----|
| 4 | 800 | 40 | -50 |
| 5 | 400 | 60 | -15 |
| 6 | 600 | 30 | -10 |
| 7 | 900 | 35 | -60 |
| 8 | 600 | 24 | -10 |
| 9 | 700 | 35 | -40 |

Виділимо спочатку Парето-оптимальні варіанти. Тут це пари:

$$\overset{Par}{3} > \overset{Par}{9}, \overset{Par}{6} > \overset{Par}{2}, \overset{Par}{6} > \overset{Par}{8}, \overset{Par}{7} > \overset{Par}{1}.$$

Інших пар, що перебувають у відношенні домінування за Парето, немає. Відкидаючи доміновані за Парето варіанти {1, 2, 8, 9}, одержуємо Парето-оптимальну множину {3, 4, 5, 6, 7}. При відсутності інформації про відносну важливість розглянутих критеріїв, а також про будь-які додаткові властивості оптимального розв'язку подальше звуження Парето-оптимальної множини зробити не можна.

Парето-оптимальну множину, й остаточний вибір оптимального варіанта проводиться, особою, що приймає рішення, із цих п'яти варіантів на основі якихось додаткових міркувань.

Розглянемо тепер інші підходи, які призводять до звуження Парето-оптимальної множини на основі додаткової інформації, одержуваної від особи, що приймає рішення.

Вказівка нижніх меж критеріїв. Накладемо, наприклад, наступні обмеження, що впливають на оптимальний розв'язок:

- очікуваний середній річний дохід - не менш 600 млн. грн.;
- термін існування проекту до виходу з ринку - не менш 30 років;
- очікуваний термін виходу на окупність - не більш 40 місяців.

Варіанти, що задовольняють цим додатковим обмеженням: {3, 6, 9}; з них оптимальними за Парето є варіанти 3 і 6. Залишається зробити остаточний вибір між варіантами 3 і 6.

Субоптимізація. Нехай у якості виділеного критерію виступає критерій очікуваний середній річний дохід; обмеження: термін існування проекту до виходу з ринку - не менш 30 років, очікуваний термін виходу на окупність - не більш 40 місяців. Відкинемо варіанти, які не задовольняють даним обмеженням; залишаються варіанти: {2, 3, 5, 6, 9}. З них максимальний очікуваний середній річний дохід має варіант 3. Цей варіант і буде оптимальним.

Лексикографічна оптимізація. Упорядкуємо критерії по відносній важливості, наприклад, у такий спосіб: $D \prec I \prec B$ (тобто найважливіший критерій - очікуваний середній річний дохід, наступний за ним по важливості - термін існування проекту до виходу з ринку, найменш важливий критерій - очікуваний термін виходу на окупність). Максимальне значення за критерієм D мають варіанти 1 і 7. Далі порівнюємо ці варіанти за іншим за важливістю критерієм I. Тому що час поїздки для цих варіантів однаковий, переходимо до третього критерію B; за критерієм очікуваний термін виходу на окупність кращим є варіант 7, який і є тут оптимальним.

(Перевірте, що при впорядкуванні $I \prec B \prec D$ оптимальним буде варіант 6, а при впорядкуванні $B \prec D \prec I$ - оптимальним стає варіант 5.)

Тут, до речі, наочно проявляється недолік лексикографічної оптимізації - фактичний облік одного (найважливішого) критерію. Наприклад, в останньому випадку в якості оптимального виступає варіант 5, який має найнижчу оцінку за критерієм очікуваний середній річний дохід.

Застосування критеріїв оптимального вибору в умовах невизначеності при здійсненні вибору стратегічних альтернатив

Яким чином можна застосовувати критерії оптимального вибору (серед найбільш відомих - критерії Лапласа, Вальда, Гурвіца і Севіджа) в умовах невизначеності при здійсненні вибору стратегічних альтернатив розглянемо на наступному прикладі.

Енергетична компанія повинна вибрати стратегічний проект, пов'язаний із будівництвом електростанції. Усього є чотири типи електростанцій: A1 - теплові, A2 - при греблях, A3 - безшлюзові, A4 - шлюзові. Наслідки, зв'язані з будівництвом і подальшою експлуатацією електростанції кожного із цих типів, залежать від низки невизначених факторів (стану погоди, можливості поповненні, ціни палива, витрати по транспортуванню палива і т.п.).

Припустимо, що можна виділити чотири варіанти комбінацій даних факторів - вони виступають як стани середовища й позначені тут через B1, B2, B3, B4. Економічна ефективність електростанції визначається в цьому випадку як відсоток приросту доходу протягом одного року експлуатації електростанції у співставленні з капітальними витратами; вона залежить як від типу електростанції, так і від стану середовища й визначається табл. 2. Який проект є тут оптимальним з точки зору стратегічних перспектив розвитку підприємства, що здебільшого мають місце у складних умовах невизначеності?

Таблиця 2 – Ефективність різних проектів електростанцій

| | B1 | B2 | B3 | B4 |
|----|----|----|----|----|
| A1 | 6 | 4 | 1 | 9 |
| A2 | 4 | 3 | 8 | 5 |
| A3 | 1 | 4 | 5 | 11 |
| A4 | 9 | 6 | 2 | 8 |

Проаналізуємо це завдання ухвалення рішення в умовах невизначеності на підставі найбільш відомих критеріїв оптимального вибору.

Критерій Лапласа L. Цей критерій ще називається "принципом недостатнього обґрунтування", і, згідно з ним, припускається, що всі стани природи рівно ймовірні. У такому разі обирати слід таку стратегію:

$$L = \max_i \sum_j \frac{a_{ij}}{n},$$

де i, j – відповідно, номери рядка та стовпчика матриці вирашів;

a_{ij} - відповідний елемент матриці вирашів;

n – кількість параметрів, за якими оцінюється критерій Лапласа для кожного порівнюваного варіанта.

Відповідно до формули, знаходимо оцінки альтернатив A1 – A4 за критерієм Лапласа:

$$L(A1) = (6+4+1+9)/4 = 5$$

$$L(A2) = (4+3+8+5)/4=5$$

$$L(A3) = (1+4+5+11)/4=5,25$$

$$L(A4) = (9+6+2+8)/4=6,25$$

Згідно із критерієм Лапласа, оптимальною тут буде альтернатива A4 - будівництво шлюзової електростанції.

На практиці критерій Лапласа - критерій максимізації середньої ефективності - може бути використаний при великій кількості випробувань (у розглянутому прикладі - при великій кількості споруджуваних електростанцій).

Критерій Вальда (максимінний критерій) α . Згідно з цим критерієм оптимальною вважається стратегія, за якої гарантується вигравш у будь-якому разі не менший, ніж стратегія із найбільшим гарантованим вигравшем:

$$\alpha = \max_i \min_j a_{ij}$$

$\min(A1) = 1;$
 $\min(A2) = 3;$
 $\min(A3) = 1;$
 $\min(A4) = 2.$

Отже оптимальною за критерієм Вальда (максимінною альтернативою) є альтернатива A2. Будівництво електростанції при греблі забезпечує максимальну ефективність при найгіршому стані середовища. Відзначимо, що для кожної альтернативи є свій найгірший стан середовища.

Критерій Гурвіца Н. Цей критерій рекомендує при виборі рішення не керуватися ані крайнім песимізмом ("завжди розраховуй на найгірше"), ані крайнім, легковажним оптимізмом ("ми ж у сорочці народилися"). Згідно з цим критерієм, стратегія обирається з умови:

$$H = \max_i \{ \chi \min_j a_{ij} + (1 - \chi) \max_j a_{ij} \},$$

де χ - "коефіцієнт песимізму", що обирається між нулем і одиницею.

При $\chi = 1$ критерій Гурвіца перетворюється на критерій Вальда; при $\chi = 0$ - на критерій "крайнього оптимізму", що рекомендує обрати ту стратегію, за якої найбільший вигравш у рядку є максимальним.

При $0 < \chi < 1$ виходить щось середнє між першим і другим. Коефіцієнт обирається з суб'єктивних міркувань - чим небезпечніша ситуація, чим більше ми хочемо в ній "підстрахуватися", чим менша наша схильність до ризику, тим ближче до одиниці обирається χ .

Припустимо, що χ в нашому випадку дорівнює 0,4. Отже,

$H_{\chi=0.4}(A1) = 0.4*1 + (1-0.4)*9 = 5.8;$
 $H_{\chi=0.4}(A2) = 0.4*3 + (1-0.4)*8 = 6;$
 $H_{\chi=0.4}(A3) = 0.4*1 + (1-0.4)*11 = 7;$
 $H_{\chi=0.4}(A4) = 0.4*2 + (1-0.4)*9 = 6,2;$

Оптимальною тут буде альтернатива A3 - будівництво безшлюзової електростанції.

Критерій Севіджа S. Цей критерій вкрай песимістичний, адже при виборі оптимальної стратегії радить орієнтуватись не на вигравш, а на ризик програшу, або "жаль". Обирається в якості оптимальної та стратегія, за якої величина гарантованого жалю мінімальна:

$$S = \min_i \max_j r_{ij}$$

Для того, щоб застосувати критерій Севіджа, нам треба побудувати "матрицю жалів", елементи якої r_{ij} є різницею між максимальним вигравшем за даної стратегії природи П та фактичним вигравшем за нашої даної стратегії А:

$$r_{ij} = \max_i a_{ii} - a_{ij}.$$

Сутність такого підходу в тому, щоб уникати великого ризику при прийнятті рішення. У сенсі "песимізму" критерій Севіджа схожий на критерій Вальда, але сам "песимізм" тут має інший зміст.

Для застосування критерію Севіджа треба перетворити матрицю вигравшів у матрицю ризиків. Для зручності додамо до первісної матриці вигравшів (табл. 1) рядок стовпчикових максимумів $\max_i a_{ii}$ (табл. 3).

Таблиця 3 – Допоміжна таблиця для складання матриці жалів

| | B1 | B2 | B3 | B4 |
|-------------------------|----|----|----|----|
| A1 | 6 | 4 | 1 | 9 |
| A2 | 4 | 3 | 8 | 5 |
| A3 | 1 | 4 | 5 | 11 |
| A4 | 9 | 6 | 2 | 8 |
| $\max_{i \in I} a_{ij}$ | 9 | 6 | 8 | 11 |

Потім складаємо матрицю ризиків за означеною вище формулою (табл. 4) з додаванням до неї стовпчика рядкових максимумів $\max_{j \in J} r_{ij}$.

Таблиця 4 – Матриця жалів

| | B1 | B2 | B3 | B4 | $\max_{j \in J} r_{ij}$ |
|----|----|----|----|----|-------------------------|
| A1 | 3 | 2 | 7 | 2 | 7 |
| A2 | 5 | 3 | 0 | 6 | 6 |
| A3 | 8 | 2 | 3 | 0 | 8 |
| A4 | 0 | 0 | 6 | 3 | 6 |

З табл. 3 можна побачити, що оптимальними за критерієм Севіджа є альтернативи A2 та A4. Вони мінімізують максимальний «жаль», пов'язаний із незнанням дійсного стану середовища.

У загальному випадку оптимальні розв'язки, одержувані за зазначеними критеріями, можуть не збігатися (критерії суперечать один одному). Це не дивно, тому що ці критерії засновані на різних гіпотезах. Уводячи ту або іншу гіпотезу про поведінку середовища, ми тим самим «знімаємо невизначеність», однак усяка гіпотеза є тільки припущенням, а не знанням. Було б дивним, якщо різні припущення приводили завжди до тому самого результату.

Задачі для тем

Задача 4. на першому підприємстві відносна частка ринку, залишаючись поки що високою, має чітку тенденцію до зниження. На другому підприємстві – і конкурентоспроможність, і можливість розширення ринку залишаються вкрай низькими. На третьому підприємстві – хоча можливість розширення ринку він залишається високою, однак це коштуватиме заводу занадто дорого. Відносна ж частка ринку, яку контролює завод, є незначною.

Визначити в якому квадранті матриці знаходиться продукція кожного із трьох підприємств, запропонувати стратегії підприємствам за охарактеризованою продукцією.

Задача 5. Внаслідок аналізу середовища підприємства встановлено, що СБО_А і СБО_Б займають досить вузьку частку ринку. Ринок СБО_А вже насичений, а то - СБО_Б вимагає великих інвестицій. СБО_В знаходиться на ринку, що бурно розвивається, але його частка на даному ринку ще невисока. СБО_Г, навпаки, займає широкий сегмент повністю насиченого ринку.

Визначити до яких квадрантів матриці можна віднести кожну з СБО і запропонувати стратегії для кожної СБО.

Задача 6. В На підприємстві А загрози зовнішнього середовища значно переважають можливості, а слабкі сторони внутрішнього середовища значно суттєвіші сильних. Тобто стратегічна обстановка надто погана. Ринок, на якому діє підприємство А непривабливий. Підприємство Б, навпаки, має стратегічне становище середнього рівня і діє на ринку, що бурно розвивається, є надзвичайно перспективним.

Визначити, яку портфельну матрицю можна застосувати для стратегічного аналізу підприємств. Обґрунтувати до яких квадрантів матриці відносяться підприємства і запропонувати їм стратегії.

Задача 7. Підприємство має три СБО. СБО₁ знаходиться у квадранті «зірки», СБО₂ – «дійні корови», СБО₃ – «знаки питання». Запропонуйте стратегію функціонування для кожного СБО окремо і підприємства узагалі. Також визначте стратегічні альтернативи базовій стратегії функціонування підприємства.

Задача 8. Підприємство має три СБО. СБО₁ знаходиться у квадранті «собаки», СБО₂ – «дійні корови», СБО₃ – «зірки». Запропонуйте стратегію функціонування для кожного СБО окремо і підприємства узагалі. Також визначте стратегічні альтернативи базовій стратегії функціонування підприємства.

Задача 9. Підприємство має три СБО. СБО₁ знаходиться у квадранті «зірки», СБО₂ – «зірки», СБО₃ – «знаки питання». Запропонуйте стратегію функціонування для кожного СБО окремо і підприємства узагалі. Також визначте стратегічні альтернативи базовій стратегії функціонування підприємства.

Задача 10. Підприємство має три СБО. СБО₁ знаходиться у квадранті «дійні корови», СБО₂ – «дійні корови», СБО₃ – «собаки». Запропонуйте стратегію функціонування для кожного СБО окремо і підприємства узагалі. Також визначте стратегічні альтернативи базовій стратегії функціонування підприємства.

Задача 11. Підприємство має три СБО. СБО₁ знаходиться у квадранті «важкі діти», СБО₂ – «собаки», СБО₃ – «собаки». Запропонуйте стратегію функціонування для кожного СБО окремо і підприємства узагалі. Також визначте стратегічні альтернативи базовій стратегії функціонування підприємства.

Задача 12. Експерти присвоїли чинникам конкурентної позиції і привабливості ринку наступну вагомість і дали наступну оцінку у балах відповідно: рівень маркетингу – 0,25 і 3; законодавчі обмеження бізнесу – 0,10 і 2; переваги географічного розміщення підприємства – 0,15 і 1; ефективність номенклатури – 0,10 і 2; рівень персоналу – 0,15 і 4; рівень конкуренції – 0,35 і 5; розміри важливих сегментів ринку – 0,20 і 3; конкурентоспроможність підприємства – 0,30 і 5; бар'єри входу у галузь – 0,25 і 2; технологічний рівень підприємства – 0,20 і 3.

Побудуйте матрицю Мак-Кінзі і визначте до якого квадранту матриці можна віднести діяльність даного підприємства і яку стратегію йому можна запропонувати.

Задача 13. У складі підприємства «Горизонт» є три СБО: А, В, С. За даними таблиці побудувати матрицю Мак-Кінсі, охарактеризувати ринкові позиції СБО і підприємства.

| Показники | Коефіцієнт вагомості | | | Ранг | | |
|-----------------------------|----------------------|------|------|------|---|---|
| | А | Б | С | А | Б | С |
| 1. Привабливість ринку | | | | | | |
| Місткість ринку | 0,2 | 0,2 | 0,3 | 4 | 5 | 4 |
| Темп зростання ринку | 0,05 | 0,3 | 0,3 | 3 | 3 | 5 |
| Рівень конкуренції | 0,5 | 0,3 | 0,2 | 2 | 3 | 4 |
| Технологічна укомплек-ність | 0,2 | 0,1 | 0,15 | 3 | 2 | 4 |
| Схильність до інфляції | 0,05 | 0,1 | 0,05 | 5 | 2 | 2 |
| 2. Конкурентна позиція СБО | | | | | | |
| Ринкова частка | 0,2 | 0,1 | 0,6 | 2 | 4 | 1 |
| Якість товару | 0,05 | 0,6 | 0,1 | 5 | 3 | 3 |
| Темп росту ринкової частки | 0,1 | 0,1 | 0,1 | 3 | 5 | 5 |
| Імідж | 0,6 | 0,05 | 0,1 | 5 | 2 | 2 |
| Сукупні витрати | 0,03 | 0,05 | 0,05 | 3 | 1 | 2 |
| Ефективність реклами | 0,02 | 0,1 | 0,05 | 3 | 1 | 2 |

Задача 14. Проведіть портфельний аналіз діяльності СБО підприємства, використовуючи матричні методи, та побудуйте матрицю Мак - Кінсі. Дайте рекомендації щодо подальшого розвитку СБО і підприємства у цілому. Вихідні дані представлено нижче.

| Показники | СБО ₁ | | СБО ₂ | |
|-----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| | Ранг | Оцінка вагомості | Ранг | Оцінка вагомості |
| Ринкова частка | 5 | 3 | 3 | 3 |
| Якість товару | 5 | 3 | 3 | 3 |
| Імідж | 4 | 2 | 5 | 2 |
| Витрати | 3 | 1 | 5 | 1 |
| Обсяг інвестицій | 5 | 3 | 2 | 3 |
| Екологічність | 2 | 1 | 1 | 1 |
| Місткість ринку | 5 | 3 | 2 | 3 |
| Темпи зростання ринку | 4 | 2 | 3 | 2 |
| Рівень конкуренції | 3 | 1 | 4 | 1 |

Найбільший конкурент підприємства має конкурентні позиції, що характеризуються величиною 6 і максимальне значення привабливості ринку 6.

Задача 15.

1. Розташуйте по порядку загальні етапи розробки бюджету організації:

- аналіз досягнутих за попередній період результатів;
- затвердження бюджету;
- формування загальних параметрів бюджету;
- розрахунок та узгодження планових показників;
- організація виконання бюджету;
- підготовка та оформлення бюджету;
- контроль за виконанням бюджету.

Прийняття стратегічних рішень в умовах конфлікту інтересів - модель Force Field Analysis (аналіз силового поля) запропонована К. Левіним в рамках концепції управління змінами

Згідно з цією моделлю об'єкти перебувають у рівновазі, якщо алгебраїчна сума протилежно спрямованих векторів є рівність. Якщо цей баланс порушено, об'єкт рухається в тому чи іншому напрямку, тобто розвивається чи деградує. Наявність такої ситуації неминуче породжує конфлікти, які практично неможливо остаточно розв'язати.

Впроваджуючи стратегії, треба врахувати, що «позитивні та негативні» фактори (сили, вектори) будуть існувати завжди; їх треба ретельно досліджувати та балансувати.

Фактори, що сприяють чи протидіють проведенню організаційних змін:

Позитивні (фактори сприяння):

- усвідомлення необхідності проведення змін;
- організаційна криза;
- старіння продукції, технології;
- зміни законодавчих і економічних важелів;
- зміни цінностей та норм у працівників;
- зниження продуктивності праці, якості продукції;
- зміни стилю управління;
- поширення та опанування концепцій поведінкових шкіл.

Негативні (фактори протидії):

- бюрократична жорсткість структури;

- суперечності в цілях;
- організаційна інерція;
- застарілі концепції управління або невизначеність управлінського стилю керівництва;
- невдачі у впровадженні системних перетворень в організаціях;
- опір і побоювання змін.

Аналіз силового поля спрямований на виявлення сил, які впливають на конфлікт, та на оцінку сильних і слабких сторін цих сил. Спочатку визначається певна конкретна дія, яку ви хочете здійснити, або зміни, яких треба досягти. Сили, які сприяють здійсненню наміченої дії (змін), мають бути записані в стовпчик зліва. Сили, які протидіють здійсненню вашого завдання, записуються в стовпчик справа. Від кожної сили до центру малюється стрілка, довжина і товщина якої позначає вагу і могутність кожної з сил. Аналіз полягає в розгляді можливостей посилити позитивні й послабити негативні сили.

Аналіз починається з визначення «сил впливу» на діяльність підприємства, що найчастіше розглядається в контексті окремих груп.

Основними методами дослідження груп є спостереження, яке дозволяє з'ясувати цільову спрямованість, структуру, рівень розвитку групи тощо. «Аналіз поля сил» передбачає виявлення таких характеристик по кожній групі: «відносна сила групи», «агресивність», «механізм впливу», «ймовірний тиск», «сила тиску».

Задача 16. Проведіть аналіз поля сил в наступних умовах: підприємство планує суттєво вдосконалити роботу менеджерів з розробки стратегічних документів. Для цього планується придбати новітні програмні продукти і спрямувати кошти на підвищення кваліфікації персоналу чи найняти експерта-консультанта.

3.2. Розв'язання кейсів

- Вибір теми для написання кейса
- Оформлення вихідних даних кейсу:
 - запишіть ситуацію у минулому часі.
 - пишіть об'єктивно: уникайте введення своєї точки зору та аналізу; відокремлюйте факти від здогадок.
 - по-перше, сформулюйте мету (питання, що буде розглядатися), час, дату, коли відбулися події.
 - фактичні дані, особливо великого обсягу, перенесіть у додатки; в тексті лишіть історичні аспекти та найбільш важливі цифри й приклади.
 - складіть питання для розгляду та тези для викладача з посиланням на теоретичні концепції відносно питань, що розглядаються: перевірте, чи містить текст всю необхідну інформацію для відповіді на запитання; проаналізуйте рівень відповідності теоретичних і практичних аспектів ситуації.
- Структура матеріалу кейса:
 - Мета.
 - Ситуація: опис наявної ситуації зі схемами, цифрами, графіками (обсяг 3-5 с.).
 - Проблеми: опис проблем, з якими зіткнулось підприємство, що описується (1-2 с.).
 - Рішення: опис рішень, прийнятих керівниками підприємства, щодо розв'язання проблем (1-2 с.).
 - Запитання до ситуації: 3-5 запитань, що стосуються описуваних явищ. Ситуація повинна давати можливість відповісти на запитання.
- Розгляд кейса

Розгляд кейсів може відбуватись: в усній формі в аудиторії; у письмовій формі як домашнє завдання; в письмовій формі.

Групове обговорення передбачає аналіз варіантів рішень, які були сформовані у період індивідуальної підготовки, та вибір найбільш раціонального із запропонованих.

Групове обговорення може проводитись у 2 етапи.

Перший етап присвячений з'ясуванню цілей обговорення, змісту ситуації, процедури та регламенту. Викладач перевіряє знання студентами проблематики курсу та обізнаність з матеріалами кейса, наявність індивідуальних рішень (5-10 хв.).

Другий етап передбачає формування груп (3-5 осіб у кожній), обговорення у групі індивідуальних рішень та вибір кожною групою критеріїв вибору рішень. Група здійснює вибір і колективне обговорення кожного із запропонованих шляхів вирішення проблеми кейса, готує доповіді та доповідачів для пленарного засідання. При цьому кожний член групи має змогу зробити внесок до рішення групи (виступ 30-40 хв.).

Пленарне обговорення та підбиття підсумків відбувається на конференції (чи нараді), де здійснюється генерація та обмін ідеями, покращення якості розуміння проблем і пошук колективного рішення (рішень). Від кожної з груп виступає доповідач (можуть бути співдоповідачі, якщо так вирішила група), йому задають запитання, і він повинен захистити свою думку.

Наприкінці заняття викладач висловлює підсумкове рішення, що є основою для оцінок (20-30 хв.).

Приклад оформлення кейсу.

Мета розгляду кейса

1. Визначення проблеми (проблем)

2. Аналіз кейса:

2.1. Аналіз даних:

- яка інформація є?
- яка інформація потрібна?
- де можна знайти додаткову інформацію?

2.2. Аналіз матеріалів кейса (згідно з проблематикою теми) з розрахунками. Наприклад: SWOT-аналіз або аналіз галузі; аналіз продукту та методів його виготовлення; аналіз «портфеля», фінансовий аналіз; аналіз стратегій, аналіз стилю керівництва тощо.

2.3. Аналіз рішень, що приймалися на підприємстві-об'єкті аналізу:

- ступінь обґрунтованості рішень;
- наслідки прийнятих рішень;
- оцінка доцільності прийнятих рішень.

2.4. Аналіз можливостей вирішення проблем:

- якими ресурсами володіє підприємство?
- які ресурси потрібні для вирішення проблем?
- які зміни потрібні в менеджменті?

3. Можливі рішення:

- обґрунтування варіантів рішень.
- вибір критеріїв.
- вибір та оформлення рішень.

4. Письмове оформлення прийнятих рішень.

Результати роботи на попередніх етапах повинні знайти відображення у письмовому оформленні кейса у вигляді розрахунків, аналітичних таблиць або моделей матричного типу, блок-схем тощо. По всіх матеріалах має бути проведене аналітичне оцінювання, зроблені необхідні висновки. Особливу увагу необхідно приділити відповідям на запитання, що містяться у кейсі. Якщо прийняті рішення можуть бути оформлені у вигляді документів певного типу - планових, організаційних, розпорядних та ін. - їх треба скласти з урахуванням вимог, що існують у документообігу українських підприємств.

Кейс «Українські солодощі - Світу»

Кондитерська промисловість України - одна з найважливіших галузей харчової промисловості. Обсяг виробництва кондитерської промисловості становить 3% ВВП країни. Частка України на світовому ринку (93 млрд. USD) досягає 1%. Виробнича потужність галузі становить 1,5 млн. т. За оцінкою спеціалістів, місткість внутрішнього ринку кондитерських виробів становить близько 1 млн. т на рік.

Ринок кондитерської продукції умовно ділиться на три основних сегменти: цукристи, борошняні і шоколадні вироби. Найзначніший сегмент – цукристи кондитерські вироби (карамель, драже і цукерки). Сегмент борошняних виробів (печива, вафлі, торти і крекери) займає до 38,6% всього обсягу продукції, а сегмент шоколадних виробів – 5,7%. Практично всі товарні групи кондитерської промисловості розвиваються завдяки освоєнню виробниками нових рецептур і поліпшенню технологічного обладнання.

Український ринок має динамічний розвиток забезпечений завдяки оновленню виробництва й інвестуванню значних коштів. При цьому в кондитерській галузі спостерігається певне протиріччя – з одного боку, відчувається витіснення підприємств із ринку внаслідок зростання потужностей ринкових лідерів, з другого – на ринок виходять нові підприємства. Наявність в Україні місцевої сировини – борошна та цукру – стала передумовою для створення та розвитку потужної кондитерської промисловості. Сьогодні український ринок кондитерських виробів майже нічим не відрізняється від європейського – асортимент налічує майже 1000 найменувань, і 90 % його належить вітчизняній продукції.

Український кондитерський ринок є досить консолідованим. У 2009 р. на частку 10 найбільших учасників приходилось 60% усього ринку. Найбільшими вітчизняними компаніями на кондитерському ринку є наступні: «Кондитерська корпорація «ROSHEN», ПрАТ «ВО «КОНТИ», ПрАТ «АВК», Корпорація «Бісквіт-Шоколад». Лише компанії «ROSHEN» і «КОНТИ» мають явні ознаки транснаціональних компаній, адже частка їх виробничих потужностей розташована за кордоном, а управління виробничими потужностями здійснюється з головних офісів, які розташовані в Україні.

Експорт української кондитерської продукції становить до 30% виробництва й у вартісному вираженні оцінюється сумою порядку \$150 млн. Основними імпортерами української продукції в кількісному вимірі були Росія – 24,5, Казахстан – 17,7 і Азербайджан – 12,1 %. У цілому на країни СНД припадає 80,7 % загального обсягу експорту, на країни Європи – 7,3, Азії – 11,5 %. Отже, перспективними ринками збуту цієї продукції є Росія, Казахстан, Азербайджан, Білорусь, Молдова та країни Азії. Однак в останні роки країни СНД активно вживають протекціоністські заходи щодо українських солодощів.

За таких умов актуальною стає необхідність винесення виробничих потужностей за кордон, що значно підвищить рівень транснаціоналізації українських компаній, але європейський ринок захищений високим митом – від 50 %.

Міжнародна Кондитерська Корпорація ROSHEN виробляє до 200 видів високоякісних кондитерських виробів. Загальний обсяг виробництва продукції досягає 410 тисяч тон на рік.

До складу Корпорації входять 5-ть українських фабрик; дві виробничі площадки Липецької кондитерської фабрики (Росія), Клайпедська кондитерська фабрика (Литва), а також масломолочний комбінат «Бершадьмолоко» та «Літинський племзавод», які забезпечують фабрики корпорації натуральною високоякісною молочною сировиною.

Виробничі об'єкти Кондитерської Корпорації ROSHEN сертифіковані відповідно до вимог міжнародних стандартів якості та безпеки продуктів харчування ISO 22000:2005. На підприємствах корпорації ROSHEN працює система управління якістю, яка відповідає вимогам ISO 9001:2000, що підтверджується наявністю у кожної із фабрик Корпорації «Сертифікатів відповідності».

Продукція представлена корпорації «ROSHEN» в Україні, Росії, Казахстані, Білорусі, країнах Кавказу, Середньої Азії, Німеччині, США, Молдові, Ізраїлі, Литві та інших країнах.

Питання для розв'язання:

1. Дайте рекомендації щодо стратегічних перспектив корпорації «ROSHEN» на українському ринку.
2. Дайте рекомендації щодо стратегічних перспектив корпорації «ROSHEN» на світовому ринку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бурак О. М. Конспект лекцій з дисципліни «Стратегія підприємства» (для студентів 4-5 курсів денної і заочної форм навчання спеціальності «Економіка підприємства»). – Х.: ХНАМГ, 2012.
2. Гірник А. М. Основи конфліктології. – К.: КВП, 2001.
3. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. – М. : «Радио и связь», 1993. – 278 с.
4. Соколов О., Сахно О. Огляд ринку кондитерських виробів. [Електрон. ресурс]. – Режим доступу: <http://www.pro-consulting.com.ua/analiz>.
5. Шершньова З. Е. Стратегічне управління: Підручник.-2-ге вид. перероб. і доп. – К.: КНЕУ, 2004. – 699 с.

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Методичні вказівки
до проведення практичних занять
і самостійного вивчення дисципліни

СТРАТЕГІЯ ПІДПРИЄМСТВА

(для студентів 4 курсу денної і 5 курсу заочної форм навчання
напрямку підготовки 6.030504 «Економіка підприємства»)

Укладачі: **БУРАК** Олена Миколаївна,
ДВОРКІН Сергій Володимирович

Відповідальний за випуск *Н. Б. Петрова*

За авторською редакцією

Комп'ютерне верстання *І. В. Волосожарова*

План 2011, поз. 307 М

Підп. до друку 05.11.2012 р.

Формат 60×84/16

Друк на ризографі.

Ум. друк. арк. 1,4

Зам. №

Тираж 50 пр.

Видавець і виготовлювач:
Харківська національна академія міського господарства,
вул. Революції, 12, Харків, 61002
Електронна адреса: rectorat@ksame.kharkov.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи:
ДК № 4064 від 12.05.2011 р.